



موفقیت با مقبولیت در مردم ناشی می شود

در ماههای پایانی سال ۸۸ در فرصتی با آقایان مهیار امیر آفتابی مدیرعامل و صمد سعیدی مدیر تولید شرکت تولیدی صنعتی کفش گوروش و ویوا تولید کننده انواع کفش های ورزشی تزریقی مستقیم و کفش های چرمی مردانه به گفت و گو نشستیم، در این نشست از چگونگی فعالیت، فروش و بازاریابی و نگاه مدیریت فروش با ایشان به بحث پرداختیم و ایشان ما حاصل سالها تجربه خود را بی دریغ در اختیار خوانندگان نشریه قرار داد ما حاصل این گفت و گو را با هم می خوانیم:

تزریق می کردیم. اگر هم در جایی دیگر برای کار برنامه ریزی کرده ایم، به حضور ما نیاز چندانی احساس نمی شود و سالهاست که همه وقتمان را از صبح تا شب در این جا می گذرانیم. تفریح ما این است که بنشینیم و با همدیگر درباره کفش ها و روند تولید آنها صحبت کنیم! و تنها تولید است که احساس خوش موفقیت را در ما ایجاد می کند. وقتی یک مدل کفش را خوب می خردند، تنها به فکر سود مالی آن نیستیم، بلکه موفقیت ناشی از تولید و فروش خوب یک مدل و نیز مقبولیت آن در بین مردم ما را خوشحال می کند. من و آقای سعیدی، با کمک یکدیگر مدل ها را همین جا طراحی و تولید کرده ایم. کارهای موجود در بازار را می بینیم، از آنها الهام می گیریم و با اعمال تغییراتی در آنها کالایی باب میل بازار کشور به تولید می رسانیم.

نکته دیگری که در کار ما باید مورد توجه قرار گیرد، این است که، کاری را که امروز شروع می کنیم، ممکن است ۶ ماه بعد به نتیجه برسد یا وارد بازار گردد. بنابراین علاقه اساس کار ما محسوب می شود. زیرا در این کار هر میزان هم که پول در اختیار داشته باشید، بدون عشق و علاقه به موفقیت نخواهید رسید. هم اینک در صنف ما افراد بزرگی هستند که از نظر مالی، اجتماعی، امکانات و... توانمندی بسیاری دارند، اما نمی توانند آینده بازار را به درستی پیش بینی کنند.

همیشه می گوییم که کفش هایی برای سنین ۱۵ تا ۲۵ سال تولید کنید، چرا که این

وی سخنان خود را این گونه آغاز کرد: ما ۲۹ سال است که در مغازه ای واقع در خیابان شهید، کار می کنیم. همیشه به بچه ها می گوییم: هر گاه که بازار کساد است، سعی کنید تنوع اجناس را ۴۰-۳۰ درصد در صد افزایش دهید. بارها از من پرسیده اند: چرا در بازار کساد، جنس می خرید؟ در پاسخ می گوییم: در یک بازار پر رونق اگر در روز ۵۰ مشتری داشته باشیم و از این تعداد برای ۱۰ نفر توانیم تمام اقلام مورد نظرش را فراهم نماییم، خیلی مهم نیست. چرا که، ۴۰ نفر دیگر با خرید خود سود ما را تضمین می کنند. اما در بازار کساد اگر روزانه ۱۵ مشتری روزانه داشته باشیم، باید شرایطی را پدید آوریم که دست کم برای ۱۰ نفر از آنها هر آنچه را که می خواهند در اختیارشان قرار دهیم تا بتوانیم فروش خود را حفظ کنیم. بنابراین در بازار کساد جور بودن اجناس داخل مغازه اهمیت بیشتری دارد.

به اعتقاد من این روزها بهترین شرایط کار مهیا شده است. به شرط آن که به کار علاقه داشته و توان کار کردن نیز وجود داشته باشد. همچنین توقع ما از درآمد نیز معقول و قابل پذیرش باشد. این روزها کمتر کسی به درستی کار می کند. حضور در این بازار به کمی نوآوری و فعالیت نیاز دارد. در این شرایط بازار افراد جوان و پرنرزی می توانند خود را به بازار تحمیل کنند.

در این کار من و آقای سعیدی همیشه با هم هماهنگ بوده ایم و برای کار از خیلی چیزها گذشته ایم. این روزها هر کسی که وارد این حرفه می شود و مقداری سرمایه اضافی نیز در اختیار دارد، آن رادر ۱۰ موفقیت مختلف بکار می گیرد. ولی ما هر چه در می آوریم، دوباره در کار خود

موفقیت ممکن است شرکت های بزرگ را به انزوا بکشانند.





متوسط روزی یکی دوساعت کنار یکدیگر بودیم و درباره مسائل و موضوعات مختلف بازار صحبت می کردیم. بایک توافق ساده بازار را بین خودمان تقسیم کرده بودیم و هر کس به مناطق خاصی کفش می فروخت. رابطه ما به قدری معقول و دوستانه بود که اگر چیزی کم و کسر داشتیم از یکدیگر قرض می گرفتیم. اما این روزها این طور نیست و از نزدیک شدن یا معاشرت کردن با همکاران خود واهمه داریم. چون می بینیم که چنین ارتباطی هیچ گونه سودی برای ما دربر ندارد و احتمالاً زیان های مادی و معنوی نیز در پی خواهد داشت.

آن روزها که دستگاه کلامو تازه وارد شده بود، ما یک دستگاه از آن را خریدیم. شرکت فروشنده برای نشان دادن عملکرد دستگاه مشتریان اش را به کارگاه ما می فرستاد. این افراد حین حضور در کارگاه ما به صورت پنهانی، مدل های مارا کپی کردند و با تولید این مدل ها موجب خرابی بازار گردیدند. اما من اعتقاد دارم، حتی در بازار خراب و با وجود رقاباتی این چنین، اگر علاقه وجود داشته باشد می توانید کار کنید.

شما کارتان را از بازار شروع کرده و از آن مسیر وارد عرصه تولید شده اید. کسانی که از این مسیر به تولید روی می آورند، در این عرصه حرفی برای گفتن دارند ولی کسانی که هم و غم آن ها در قالب، ماشین و تولید خلاصه شده، نمی توانند در این زمینه حرف یا ادعایی داشته باشند. جامعه ما در حال یک تحول ساختاری از سنت به سمت مدرنیته است. کسانی که با این روند همراه می شوند، بازی را خواهند برد و آن هایی که در برابر این جریان مقاومت کنند، از قافله عقب می مانند.

از سوی دیگر، آن هایی که در این بازار نقدی کار می کنند، موفق تر هستند. شما و آقای سعیدی به راستی زحمت کشیده اید و با تجزیه تحلیل هایی خود جهت گیری های درستی اتخاذ می نمایید. موضوع دیگر این است که، از سوی دیگر شما روی محدوده سنی تمرکز کرده اید که جمعیتی حدود ۸ تا ۹ میلیون نفر را شامل می شود و همین موضوع باعث گردیده که از جهاتی کار برای شما سخت تر هم باشد.

در حال حاضر، ما مدل هایی داریم که ۱۰ سال است آنها را تولید می کنیم و در طول این مدت تنها مشتریان این مدل ها تغییر کرده اند اما بازار این

سبک کارها همیشه بازار تضمین شده خود را دارند. افراد این گروه سنی در اوج مصرف کفش می باشند، دائم پاهایشان رشد می کند و مجبور می شوند کفش نو بخرند. در صنف ما یک فرد حرفه ای باید خودش را به جای یک نوجوان ۱۵-۱۴ ساله قرار دهد، خواست های او را در نظر بگیرد و کفشی که مورد پسند یک نوجوان ۱۵ ساله باشد.

آقای روستادار مشهد می گفت: تولید کنندگان ما به سنجش بازار و شرایط آن اهمیت نمی دهند. ایشان می گفت: تولید کنندگان آن چه را که خود می پسندند، تولید می کنند. در حالیکه باید آن چه را که مشتری دوست دارد، تولید کنند تا امکان فروش آن کالا را داشته باشند.

زمانیکه من ۲۰ سال داشتم جز روزنامه ها رسانه ای برای اطلاع رسانی درباره مد وجود نداشت. اما بچه های امروز ده ها منبع برای دستیابی به اطلاعات تازه در اختیار دارند. اما آنچه ندارند، تجربه است و می بینیم که به حرف بزرگ ترها هم توجهی نمی کنند.

زمانی که در کفش ملی کار می کردیم، آقای ایروانی گاهی از ما تنها ایراد می گرفت و می گفت: وقت صحبت کردن مؤدب بایستید و دست ها را جلوی بدن قرار دهید. بطوری که، این موضوع کم کم برای همه ما به صورت عادت در آمده بود. ایشان حتی زمانی که به مصر رفته بودند، به کارگران آنجا هم این منش و کردار پسندیده را منتقل کرده بودند؟

این طرز حرف زدن و مؤدب ایستادن ریشه در تاریخ ما دارد. حتی در حکاکای دیوارهای هخامنشی در تخت جمشید می بینید که افراد در هنگام سخن گفتن دست ها را در جلو قرار داده اند. ما آداب و سنت های خوبی داشته ایم که متأسفانه از ما گرفته اند. علیرغم اینکه در سال های اخیر بازار ما شرایط ناگواری را سپری می کند، اما به اعتقاد من این بازار نمرده است، بلکه احساس طراوت و تازگی، جنب و جوش و نشاط در وجود ما مرده است.

به یاد دارم که در برهه ای بین سال های ۶۰ و ۶۱ بازار بسیار کساد بود. در این زمان یکی از دوستان که برای ما کفش کاراته بغل بندی که فروش بسیار خوبی هم داشت، تولید می کرد. این کفش را تنها ما و یکی دیگر از همکاران تولید نموده و کل نیاز ایران را تامین می کردیم. در حالی که ما و این همکار عزیز دور قیب محسوب می شدیم، بطور



نیست.

در حال حاضر کفش جدیدی در دست تولید داریم که برای مشتریان کشور روسیه و به ویژه شهر مسکو تولید می‌کنیم. اگر هم‌زمان نمونه اصلی این کفش را در دست نگیریم، نمی‌توانیم به کپی بودن آن پی ببریم. این کفش یکی از مدل‌های شرکت Puma است و تنها از روی وزن آن می‌توان اصل را از فرع تشخیص داد.

در چین با فردی آشنا شدم که قصد خرید این کفش‌ها را داشت. با وی به چند شرکت تولیدکننده مختلف رفتیم تا قیمت بازار را بگیرد. تولیدکنندگان چینی برای این مدل قیمت ۲۰ دلار را اعلام می‌کردند. من همان‌جا به او گفتم که این کفش را به قیمت ۱۴ دلار برای شما تولید خواهیم کرد و برای این کار ۳ ماه فرصت می‌خواهم. وقتی ایشان به ایران آمد و نمونه تولیدی ما را دید باورش نمی‌شد. جالب است بدانید که شرکت پوما این کفش را به قیمت ۵۵ دلار می‌فروشد. این فرد از ما خواست که سری اول سفارش وی را طوری آماده کنیم که نتوانند اصل را از بدل تشخیص دهند. از سوی دیگر، همان قالبی را که می‌خواستیم از رده خارج کنیم، پیشنهاد دادیم که برای آن در مسکو بازاریابی کند. وی گفت: قیمت ما بالا است و پس از قدری چانه‌زنی، بالاخره ۲ هزار تومان تخفیف دادیم و معامله انجام شد. رفته رفته این کفش در بازار روسیه جای خود را پیدا کرد، بطوری که، در هر بار سفارش ۵۰۰ تومان از مبلغ تخفیف کم کردیم و پس از چهاربار صادرات کفش به روسیه به قیمت اصلی که مدنظر ما بود، رسیدیم. صادرات ما در حالی انجام می‌شد که چینی‌ها در منطقه‌ای از مسکو کارگاه تولید کفش تأسیس کرده و در همان‌جا کفش تولید و به بازار عرضه می‌کردند.

اکنون ۵ سال است که نمایندگی Viva چین را گرفته‌ایم و با آن‌ها کار مشترک تولید می‌کنیم. پس از درخواست ما بالاخره، Licence آن را گرفته‌ایم و هزینه ثبت آن در ایران برای ما هزینه دربرداشته است. Viva کارخانه‌ای است که تولیداتش برای بازار چین و با سلیقه خودشان منطبق است.

ارتباط ما با آنها بدین ترتیب است که، مدل را انتخاب کرد، و آنها برای

مدل‌ها ثابت مانده‌است. درحالی که، همکاران ما همین مدل را ۱۰ هزار تومان می‌فروشدند، ما آن را ۱۴ هزار و ۵۰۰ تومان به فروش می‌رسانیم. چون ما به تولید اعتقاد داریم و برای آن از چیزی کم نمی‌گذاریم. پس نمی‌توان گفت که گران‌فروشی می‌کنیم. درحالی که، سود ما از همکاران نیز کمتر است. به همین سبب، کفش تولیدی ما علیرغم قیمت بالاتر در پای مشتری جواب می‌دهد که نشان از کیفیت بالاتر آن دارد.

در این بازار سال‌هاست که ضابطه‌ای در فروش کفش وجود ندارد، بلکه رابطه سبب فروش می‌شود. چون به قدری مراکز تولید زیاد شده‌اند که کیفیت تولید ارزش خود را از دست داده‌است. به این دلیل برای سنجش پاسخ بازار به یک مدل، تولیدات خود را ابتدا در مغازه‌های تک فروشی می‌آزمودیم و بعد از مغازه‌دار می‌خواستیم یک دست از آن مدل را پشت ویتترین خود بگذارم و هنگامی که مشتریان را جذب می‌کرد، تقاضای خرید می‌دادند. در وهله نخست این‌گونه تولیدات را فقط در تهران ارائه می‌کنیم و به مدت دو سال این روند را ادامه می‌دهیم. پس از آن عرضه و فروش شهرستان‌ها را آغاز می‌کنیم. در حال حاضر، بازار ازبکستان بهترین مشتری ماست و دیگر صرف نمی‌کند که در بازار داخلی چنین مدل‌هایی را به معرض فروش بگذاریم. همین رویه راپس از حضور در بازار ازبکستان، در قزاقستان نیز دنبال کرده‌ایم و پاسخ مناسبی هم گرفته‌ایم.

موضوعی که باید به آن اشاره کنیم، این است که، کفش‌های سه خط با جعبه Addidas را ۷۰ درصد تولیدکنندگان کفش‌های ورزشی به بازار عرضه کرده‌اند. به همین سبب، از ۵ سال پیش تصمیم گرفتیم که این قالب را بعد از ۱۰ سال تولید، کنار بگذاریم. اما تغییر رویه ما را از این کار منصرف کرد. لذا برآن شدیم که، جعبه را با مارک کوروش به بازار عرضه کنیم. گرچه عده‌ای مخالف بودند اما این کار به نفع ما شد و مشتری بیشتری هم برای این سری کفش‌ها جذب ما گردیدند.

از اواخر شهریورماه پارسال یک‌باره ارزش پول کشورهای آسیایی میانه نصف شد و مشتریان می‌گویند: حالا که ارزش پول ما نصف شده و هر لحظه ممکن است به حالت عادی بازگردد، اگر خرید کنیم، ضرر زیادی خواهیم کرد. خوشبختانه، اخیراً روند صعودی ارزش پول آن‌ها شروع شده و صادرات هم وضعیت بهتری پیدا کرده اما هنوز مانند گذشته

ماندگاری و توسعه سازمان‌ها نیازمند درک به هنگام فرصت‌های محیطی و تغییرات در قواعد بازی است.



ما و طبق سفارش تولید می‌کنند. با تلاش و تمرکز در طی سه سال اخیر این Brand را در ایران به خوبی جانداخته‌ایم.

با شرکت Viva به سه روش کار می‌کنیم: یکی این که فقط مدل را انتخاب می‌کنیم و Viva رأساً تمام مراحل تولید را خود انجام می‌دهد و پس از تولید به ما تحویل می‌دهند. در روش دیگر یک‌سری مدل را انتخاب می‌کنیم و پس از آن که توسط Viva به تولید رسید، به ایران می‌آید و ما

تنها کار بسته‌بندی آن‌ها را انجام می‌دهیم. روش سوم این است که کار را انتخاب کرده، آن‌گاه زیره و رویه آن‌ها را به صورت جداگانه از Viva تحویل می‌گیریم و در کارگاه خود سوار می‌کنیم و پس از بسته‌بندی وارد بازار می‌نماییم.

باید متذکر شوم که در امور مرتبط با ISO شرکت ما اکنون تحت نام کوروش و Viva انجام می‌شود.

با توجه به نمایندگی‌هایی که در ایران فعال هستند، آیا به دلیل تولید و عرضه کفش‌های سه‌خط از شما ایراد نمی‌گیرند و یا شما با مشکلات قانونی مواجه نمی‌شوید؟

تاکنون که ایرادی نگرفته‌اند. به اعتقاد من تا زمانی که قانون کپی‌رایت درست انجام نشود، هیچ مشکلی از ما حل نخواهد شد. اگر با یک تولیدکننده صحبت کنید، مشکلاتی را بیان خواهد کرد که شاید مهم باشند اما به اعتقاد من، مشکلات اساسی تری وجود دارند که باید به آن‌ها پرداخت. به عنوان مثال، بیشتر تولیدکنندگان، عمده مشکلات خود را دستمزد کارگر، وام بانکی و... بیان می‌کنند اما مشکلات مهم‌تری چون گمرک، قطع ارتباط با جهان و دلمردگی تولیدکنندگان وجود دارند که مشکلاتی ساختاری هستند و تأثیرات بزرگ‌تری بر بازار کار ما می‌گذارند.

مد در ایران از بازار مد اروپا تبعیت می‌کند، گرچه با فاصله زمانی نسبتاً زیادی به ایران می‌رسد. مد نمایشگاه GDS بعد از سه سال به ایران می‌رسد اما مد ترکیه و یا دبی بعد از ۶ ماه در ایران رایج می‌شود. مدتی پیش که به دبی رفته بودم، متوجه شدم که رنگ موزی مد غالب شده است، در حالیکه همه می‌گفتند: این چه رنگی است؟ با این وجود وقتی به تهران بازگشتم وقت را تلف نکرده و بازار رفته و یک توپ چرم نوبوک موزی تهیه کردم و با همان سه‌سری کفش تولید کردیم که سری اول آن‌ها به صورت امانت به فروشگاه‌ها دادیم، علیرغم گمان ما، در طول یک هفته همه کفش‌ها به فروش رفتند. این‌جا یک حقیقت تلخ وجود دارد و آن این است که مغازه‌داران ما اطلاعات درستی از خواست مشتریان و مد روز ندارند، به همین سبب از قافله تولید عقب مانده‌ایم. در آن زمان تا دیگران از جریان مد غالب اطلاع پیدا کنند، یک‌سال گذشت

برگ برنده کشور چین این است که کارخانه‌های زیره‌سازی قوی دارد و هر نمونه‌ای که به آن‌ها می‌دهیم، اگر از پیش آن‌ها تولید نکرده باشند در مدت ۱۵ روز همان نمونه را با بهترین کیفیت به تولید می‌رسانند و تحویل مشتری می‌دهند. تا زمانی که کارخانه زیره‌سازی در ایران نداشته باشیم، هیچ‌گاه صنعت کفش ما پیشرفت نخواهد کرد

و در این مدت ما تولیدات خود را با رنگ موزی عرضه می‌کردیم و فروش بسیار خوبی هم داشتیم.

امیدوارم قانون کپی‌رایت به یک روند قانونی تبدیل شود، گرچه می‌دانم اولین نفری که از این جریان ضرر خواهد کرد خود من هستم. قبول دارم که کپی کردن از نظر اخلاقی کار درستی نیست اما از یک جهت هم برای ما مزایایی دارد و از جمله این که نشان می‌دهیم توان تولید کفش با کیفیت را داریم. البته باید اعتراف

کنم که تولیدات کپی شده ما نسبت به نمونه اصل ضعیف‌هایی دارد، بدین سبب که ما در ایران کارخانه زیره‌سازی به معنای واقعی نداریم بلکه کارخانه‌های ما زیره‌زنی هستند. برگ برنده کشور چین این است که کارخانه‌های زیره‌سازی قوی دارد و هر نمونه‌ای که به آن‌ها می‌دهیم، اگر از پیش آن‌ها تولید نکرده باشند در مدت ۱۵ روز همان نمونه را با بهترین کیفیت به تولید می‌رسانند و تحویل مشتری می‌دهند. تا زمانی که کارخانه زیره‌سازی در ایران نداشته باشیم، هیچ‌گاه صنعت کفش ما پیشرفت نخواهد کرد.

البته باید توجه داشت که کارخانه زیره‌سازی باید همراه با قالب‌سازی باشد، در صورتی که قالب‌سازی‌های ما از زیره‌سازها جدا هستند و هر یک جداگانه تولید می‌کنند.

درباره گرفتن ISO صحبت بفرمائید؟ شما که لیسانس یک کارخانه چینی انتخاب کردید، آیا به تأثیر روانی آن در بین مردم توجه داشتید؟

باید ببینید مخاطب شما کیست! در بازار ما ۹۹ درصد کفش‌هایی که با عنوان ساخت گره یا ویتنام عرضه می‌شوند در واقع ساخت چین هستند. می‌خواهم نکته‌ای را درباره مجله شما بگویم. شما باید در خصوص محل و مناطقی که مجله خود را توزیع می‌کنید دقت و حساسیت بیشتری اعمال کنید. از سوی دیگر، مطالبی که در مجله چاپ می‌کنید، کم و اغلب آن‌ها تخصصی می‌باشند. باید توجه داشته باشید که همه خوانندگان شما، متخصص نیستند. بنابراین بهتر است روشی را اتخاذ کنید که مغازه‌دار این مجله را روی میز خود بگذارد و آن قدر جذاب باشد که همه آن‌ها بخوانند.

قبل از این که بخواهم کفش را وارد بازار کرده یا به بنکداری‌ها عرضه کنم، چند ماه در مغازه‌های خودمان و یا افراد مورد اطمینان آن‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهیم تا نظر مردم را در خصوص رنگ، مدل و قیمت آن‌ها جویا شویم. سال اول کارمان را با حدود ۴۰ هزار جفت کفش شروع کردیم، در حالیکه تولید سالیانه حدود ۲۲۰ هزار جفت نیز داشتیم در حال حاضر این تعداد به حدود ۵۰۰ هزار جفت رسیده است اما باید بگویم که هدف اصلی ما تولید یک میلیون جفت در سال می‌باشد که باید به آن برسیم.